Gemeente Groningen
GEMEENTEBLAD
Officiële uitgave van gemeente Groningen.
Nr. 100666
22 juli
2016

AANPAK INVOERING VAN HR21 GRIFFIE GEMEENTE GRONINGEN

DE WERKGEVERSCOMMISSIE VAN DE RAAD VAN DE GEMEENTE GRONINGEN:

Gelet op de Algemene wet Bestuursrecht, de Gemeentewet, de Ambtenarenwet en de Arbeidsvoorwaardenregeling Griffie gemeente Groningen

BESLUIT:

vast te stellen aanpak invoering van HR21 voor de Griffie.

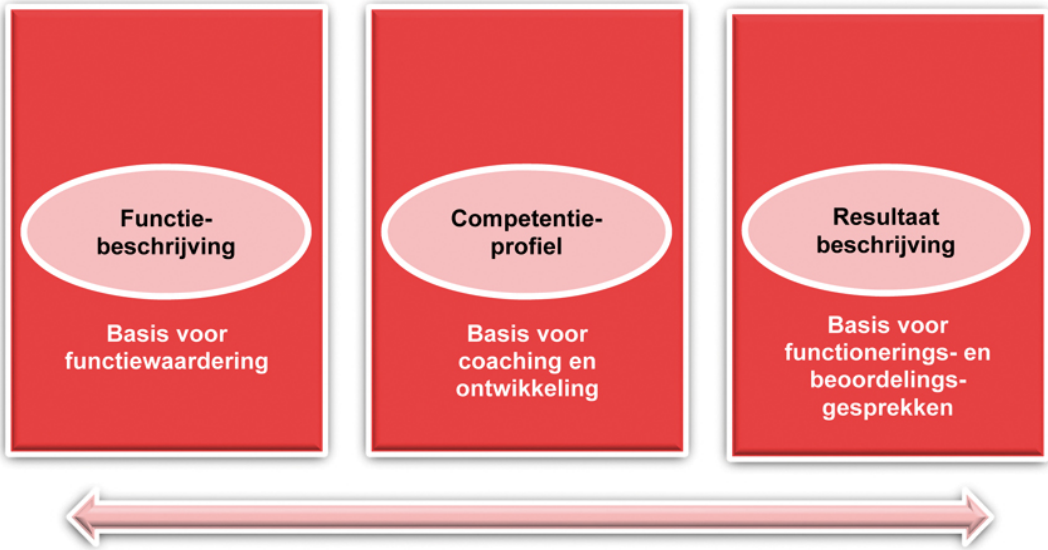
ARTIKEL A AANPAK INVOERING VAN HR21 VOOR DE GRIFFIE

Inleiding
Op dit moment gebruiken we voor het beschrijven en waarderen van functies een organiek systeem. Kenmerk van dit systeem is dat functies worden beschreven vanuit de doelen en taken van de organisatie of het organisatieonderdeel. Het werkveld en de plaats in de organisatie zijn herkenbaar in de functiebeschrijving. Het huidige systeem is decentraal van opzet en verouderd. Weliswaar is er een voorbeeldbundel met 25 voorbeeldfuncties, maar in de praktijk is daar veel vanaf geweken. Daarnaast vond er in het verleden onvoldoende afstemming plaats over de beschrijvingen van vergelijkbare functies bij de verschillende diensten. Een en ander heeft geleid tot bijna 1.000 functies op ruim 3.000 medewerkers. Dit belemmert de flexibiliteit van de organisatie. Bovendien is het lastig om analyses van het personeelsbestand te maken en in te spelen op veranderingen. Om die reden is enkele jaren geleden een onderzoek gedaan naar alternatieven. Daarbij is gebleken dat de meeste andere gemeenten met dezelfde problemen worstelden. Daarom heeft de VNG in overleg met een aantal gemeenten en de vakbonden, een nieuw systeem van functiebeschrijvingen en -waarderingen laten ontwikkelen: HR21.

HR21 is een generiek systeem van functiebeschrijvingen en -waarderingen. Dat houdt in dat functies alleen in generieke termen worden beschreven. HR21 is ingedeeld volgens de hoofdprocessen binnen de gemeente, bijvoorbeeld management, beleid, beheer, etc. Er is sprake van normfuncties. Binnen elk hoofdproces kennen de normfuncties een duidelijke onderlinge samenhang. In totaal heeft HR21 105 normfuncties.

Als we overstappen op HR21 dan moet elke functie ingedeeld worden in HR21. Het uitgangspunt daarbij is dat we ons beperken tot de normfuncties. Alleen in zeer uitzonderlijke gevallen biedt het systeem de mogelijkheden om daarvan af te wijken, maar dat is niet de bedoeling.

HR21 is meer dan alleen een systeem van functiebeschrijving en -waardering. Voor elke normfunctie is er naast de functiebeschrijving, een competentieprofiel opgesteld. Het competentieprofiel geeft aan welk gedrag, houding en vaardigheden voor de functie nodig zijn. En omdat generieke functies voor medewerkers minder herkenbaar zijn, is HR21 gebaseerd op de gedachte dat met elke medewerker resultaatafspraken worden gemaakt. HR21 gaat dus om het volgende drieluik:



De voordelen van HR21 zijn:
- Gelijkheid: gelijke taken zijn gelijk beschreven en gelijk gewaardeerd
- Aansluiting met andere HRM-instrumenten (o.a. mobiliteit, strategische personeelsplanning, loopbaanpaden)
- Breder perspectief voor medewerkers (ontwikkeling & mobiliteit)
- Andere manier van werken: resultaatgerichte afspraken
- Transparant en consistent
- Veel minder beschrijvingen dan nu
- Beschrijven en waarderen van functies is in principe niet meer aan de orde
- Benchmarkfunctie met andere gemeenten

Met de invoering van HR21 worden onze functiebeschrijvingen gestroomlijnd en consistent gemaakt en wordt het aantal functiebeschrijvingen sterk teruggedrongen. Daarmee verhogen we de mobiliteit en flexibiliteit in de organisatie. Bovendien leggen we een goede en noodzakelijke basis voor strategische personeelsplanning (SPP). SPP is van belang omdat we daarmee veranderingen in de behoefte aan capaciteit, kennis en competenties in kaart kunnen brengen en daarop kunnen anticiperen.

Overleg met de OR
In de afgelopen tijd zijn de OR en de bestuurder regelmatig bij elkaar geweest om gezamenlijk te komen tot een proces voor de invoering van HR21. Aanvankelijk had de OR de wens dat al het achterstallig onderhoud op de functiebeschrijvingen eerst zou worden weggewerkt met behulp van het oude systeem. Het overleg tussen de bestuurder en de OR heeft geleid tot een ander, gezamenlijk, inzicht op dit punt. Er is een aantal pijlers afgesproken waarop het proces verder kan worden gebouwd. Deze pijlers zijn:
1. HR21 wordt gebruikt om ervoor te zorgen dat iedereen een actuele functiebeschrijving heeft.
2. De rechtspositie van de medewerker wordt gewaarborgd. Medewerkers van wie de huidige functie ingedeeld wordt in een normfunctie op een lager niveau, worden niet in hun rechten aangetast.
3. Kenmerken van zowel het proces als het resultaat zijn:
    - Objectiviteit
    - Gelijkheid
    - Consistentie
    - Medewerker en leidinggevende zijn aan zet

Bij het verdere gesprek over het proces tussen de OR en de bestuurder is het goed om ideeën en voorstellen die op tafel komen steeds te toetsen aan de bovenstaande kenmerken. Om dit gesprek te faciliteren wordt in de onderstaande, globale procesbeschrijving aangegeven hoe het proces, gebaseerd op bovenstaande pijlers, eruit zou kunnen zien. Hierin is ook de input van de OR uit de 'discussienotitie argumentatie HR21' meegenomen.

Globale procesbeschrijving
We hebben als organisatie ervoor gekozen om de HR-rol van de leidinggevenden te verstevigen: de primaire taak van een leidinggevende is het geven van leiding aan zijn of haar medewerkers, binnen de grenzen van het concernbrede HR-beleid. Deze keuze speelt een belangrijke rol in het proces. De leidinggevenden worden maximaal gefaciliteerd en ondersteund, maar *zij* zijn degenen die het gesprek

met de medewerkers moeten aangaan. Dit uitgangspunt is in lijn met het 4de kenmerk: medewerker en leidinggevende zijn aan zet.

Met dit uitgangspunt toegevoegd aan de 3 pijlers die de basis vormen voor het proces, komen we tot de volgende stappen. (NB Elk van de onderstaande stappen wordt geregistreerd en gedocumenteerd in een digitaal systeem, vergelijkbaar met het systeem dat gebruikt is bij de vorming van het SSC en de CS.)

Er is een projectgroep ingesteld, o.a. bestaande uit HR-adviseurs, een arbeidsjuriste, een opleidings- en een communicatieadviseur, om het onderstaande proces binnen een projectstructuur voor te bereiden, te ondersteunen en te faciliteren en om te adviseren.

Stap 1: Communicatie
Er wordt uitgebreid gecommuniceerd over HR21. Daarbij komt o.a. aan de orde wat HR21 is, de context, waarom het belangrijk is (mobiliteit, werkbegeleiding, strategisch personeelsplanning). De informatie over HR21 wordt voor medewerkers digitaal beschikbaar gesteld. Er wordt aangekondigd dat ze in een bepaalde periode een voorstel voor een functiebeschrijving onder HR21 krijgen. Medewerkers worden uitgenodigd om alvast na te denken over de inhoud van hun functie en hun functiebeschrijving (als die er is). Bij de communicatie wordt duidelijk aangegeven dat management en projectgroep bekend zijn met het feit dat een aantal functiebeschrijvingen ontbreekt of niet actueel is. Als medewerkers een ernstig knelpunt in hun functiebeschrijving ervaren, dan kunnen ze dit aan hun leidinggevende kenbaar maken. De leidinggevende neemt dat mee in stap 2.

Stap 2: Voorstellen voor de indeling
Voor elke directie stelt de projectgroep samen met het management voor alle functies een voorstel voor indeling in HR21 op. Leidinggevenden lichten vervolgens op afdelingsniveau toe welke normfuncties van HR21 in de afdeling aan de orde zijn. Daarna wordt aan elke medewerker via het digitale systeem een voorstel gedaan wat zijn of haar functiebeschrijving in HR21 wordt.
De medewerker wordt in de gelegenheid gesteld om een gesprek met zijn of haar leidinggevende over de indeling aan te vragen. In dat gesprek geeft de leidinggevende een toelichting op de indeling.

Stap 3: Reactie medewerker op het voorstel
De medewerker kan via het digitale systeem aangeven of hij zich kan vinden in de indeling van zijn functie. Als hij aangeeft dat hij zich niet kan vinden in het voorstel dan wordt gevraagd waarom. Daarbij kan de medewerker aangeven dat zijn huidige functiebeschrijving niet actueel is. Als een medewerker zich kan vinden in het voorstel, dan wordt het voorstel t.z.t. het besluit. Kan een medewerker zich niet vinden in het voorstel dan volgt stap 4.

Stap 4: *Gesprek tussen leidinggevende en medewerker*
Als een medewerker heeft aangegeven dat hij zich niet kan vinden in het voorstel, dan volgt overleg tussen leidinggevende en medewerker. In dat overleg wordt gekeken naar de taken van de medewerker en of deze voldoende in de generieke functie terugkomen. Daarbij kan ook gekeken worden naar andere normfuncties. De projectgroep en de HR-adviseurs hebben in dit overleg geen rol. Om de objectiviteit, gelijkheid en consistentie te waarborgen, doet de leidinggevende in dit gesprek geen toezegging over het voorstel voor indeling in HR21. De uitkomst van het gesprek gaat naar de directeur (zie volgende stap).

Stap 5: Rol directeur[1] en commissie
a. Indien leidinggevende en medewerker het er in het gesprek over eens zijn dat de voorgestelde indeling niet passend is, dan wordt deze, met onderbouwing en een alternatief voorstel, voorgelegd aan de directeur. De directeur vraagt advies aan de projectgroep.
   Als de directeur het eens is met leidinggevende en medewerker en het advies van de projectgroep is hiermee in overeenstemming, dan wordt dat t.z.t. het besluit.
   Als de directeur het niet eens is met leidinggevende en medewerker of het advies van de projectgroep wordt niet overgenomen, dan worden het voorstel, het alternatieve voorstel, de onderbouwing, de mening van medewerker, leidinggevende, directeur en projectgroep voorgelegd aan een interne commissie. De commissie adviseert aan de gemeentesecretaris wat het definitieve voorstel wordt. Daartoe kan de medewerker (als hij of de commissie dat wil) gehoord worden en dat geldt ook voor de leidinggevende. De commissie kan de projectgroep vragen hun advies toe

1) *Bedoeld wordt: de hoogst leidinggevende van een directie. Dat hoeft niet altijd een directeur te zijn. Soms is de hoogst leidinggevende bijvoorbeeld een afdelingshoofd. In dat geval wordt, daar waar 'directeur' staat, bedoeld 'afdelingshoofd'. Ook kan het niet om een directie gaan maar om een programma. In dat geval wordt met 'directeur' bedoeld 'programmamanager', mits de programmamanager ook de hiërarchisch leidinggevende is.*

te lichten. Het definitieve voorstel wordt t.z.t. het besluit. De samenstelling van de interne commissie is paritair en wordt bepaald in overleg met de OR. Van belang is dat de leden van de commissie over de juiste competenties beschikken. In het bijzonder moeten ze in staat zijn om een goed gesprek met medewerkers en/of leidinggevenden te kunnen voeren: objectief, empatisch, erop gericht om het waarom van de mening van alle betrokkenen te doorgronden. Daarnaast zijn de juiste vaardigheden van belang, bijvoorbeeld in staat zijn om mediation toe te passen.

b. Ook als medewerker en leidinggevende niet tot overeenstemming komen over de indeling dan wordt dit voorgelegd aan de directeur, die ook in dit geval advies vraagt aan de projectgroep. De route is verder dezelfde als onder a, maar er kunnen wel meer aspecten een rol spelen. De vraag is namelijk waarom de medewerker en de leidinggevende het niet eens zijn. Er kan hier meer aan de hand zijn dan alleen een verschil van mening over de indeling. De rol van de directeur is hier dus extra van belang.

Stap 6: Bezwaar en beroep

Het voorstel dat de uitkomst is van stap 3, 4, 5a en 5b wordt via de gemeentesecretaris[2] als besluit aan de medewerker gestuurd. Is een medewerker het niet eens met het besluit, dan heeft hij de mogelijkheid om in bezwaar en beroep te gaan bij de ARA commissie.
De stappen 1 t/m 5 zijn te beschouwen als het voorgenomen besluit en de zienswijze. Met deze werkwijze geven we vorm aan de 3[de] pijler onder het proces, ‘medewerker en leidinggevende zijn aan zet’.

En verder…
Om een uniforme werkwijze te hanteren voor *iedereen* in de organisatie, adviseren wij de volgende werkwijze (van boven naar beneden): eerst de indeling van de functies van gemeentesecretaris en concerndirecteuren volgens de gekozen methode. Daarna achtereenvolgens de indeling van de directeuren, de afdelingshoofden, de teamleiders en tenslotte de medewerkers. Op die manier ervaren de leidinggevenden de gekozen werkwijze zelf voordat zij in gesprek gaan met de medewerkers aan wie zij leiding geven.

Conversietabel
Elke normfunctie in HR21 is gewaardeerd met een puntenscore. Gemeenten moeten zelf deze waarderingen/puntenscores koppelen aan de salarisschalen. Met andere woorden: de waardering staat vast binnen HR21, de beloning wordt lokaal bepaald. Deze koppeling gebeurt door middel van een zogenaamde conversietabel. Er is een voorbeeld conversietabel. In de praktijk wordt er door andere gemeenten beperkt afgeweken van de voorbeeld conversietabel. Eén van de redenen waarom ze afwijken van de voorbeeld conversietabel is dat ze soms toch enkele lokale functies ontwerpen.

Als de medewerker zijn voorstel voor indeling in HR21 krijgt, dan zal hij zeker ook kijken naar de inschaling. Door de manier waarop wij bij de gemeente Groningen het proces insteken, weten we pas aan het eind of we toch nog een enkele lokale functie nodig hebben. Om de medewerker zoveel mogelijk duidelijkheid te geven over de inschaling van zijn functie in HR21, werken we met een indicatieve conversietabel. Aan het eind van het traject stellen we de conversietabel definitief vast.

Samenhang met reorganisaties
Er is op dit moment vrijwel geen organisatieonderdeel waar geen reorganisatie plaatsvindt of in de afgelopen jaren plaatsgevonden heeft. Belangrijk bij het bepalen van de volgorde waarin de directies bij de invoering van HR21 aan bod komen is o.a. de fase van reorganisatie waarin de organisatieonderdelen zich bevinden. Voor een paar onderdelen geldt dat de reorganisatie al wat langer geleden is en het functieboek met voorlopige functies en indicatieve waarderingen definitief vastgesteld moet worden. Dat geldt bijvoorbeeld voor Stadsbeheer, het SSC, de concernstaf en het KCC.

Het definitief vaststellen van de functies van Stadsbeheer en 5 functies van Stadsontwikkeling zal gebeuren door middel van het huidige Reglement Functiewaardering 1999 (FUWA-systeem). Het definitief vaststellen van de functies van de overige organisatieonderdelen die zijn gereorganiseerd en waarvan de functies nog voorlopig beschreven en indicatief gewaardeerd zijn, gebeurt binnen het traject van HR21. Daarbij zullen deze organisatieonderdelen waar mogelijk, voorrang krijgen.

Invoering resultaatgesprekken en competentiemanagement
Zoals aangegeven bestaat HR21 uit de drieluik functiebeschrijving – competentieprofiel – resultaatbeschrijving. De invoering van deze 3 onderdelen kan worden gefaseerd mits van te voren duidelijkheid is over het totaal:

- Alle drie de onderdelen worden ingevoerd voor de totale organisatie.
- Het moet geen papieren tijger zijn, maar bijdragen aan het voeren van goede gesprekken tussen medewerker en leidinggevende.
- Er wordt een koppeling gemaakt met de vernieuwing van de werkbegeleidingscyclus.
- Er wordt een termijn afgesproken waarin de invoering van de drie onderdelen afgerond is.

- Voor competentiemanagement kan aangesloten worden bij ontwikkelingen die er al zijn en zal gebruik gemaakt worden van pilots.

ARTIKEL B
Het Reglement Functiewaardering 1999 (FUWA-reglement) voor de medewerkers van de griffie buiten werking te stellen.

Aldus besloten in de vergadering van de werkgeverscommissie van 22 juni 2016.

De voorzitter,
I.M. Jongman-Mollema.